第四部分：考点内容

类型	内容
反应型战略组织	对其外部环境的反应上采取一种动荡不定的调整模式，缺少在变化的环境中随机应变的机制。往往会对环境变化和不确定性做出不适当的反应，随后又会执行不力，对以后的经营行动犹豫不决。结果，反应型组织永远处于不稳定的状态。一个企业组织之所以成为反应型组织，主要有 3 个原因： （1）决策层没有明文表达企业战略； （2）管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构； （3）只注重保持现有的战略与结构的关系，忽视了外部环境条件的变化。

类型	关键词	适用环境
防御型战略组织	低成本、技术效率、“机械式”结构	稳定的环境
开拓型战略组织	新产品和新市场、创新性和适应性、“有机式”结构	多变的环境
分析型战略组织	保留原有业务的同时追求新产品和新市场、矩阵制结构	—
反应型战略组织	既缺乏适应性，又缺乏内部控制	垄断经营、高度操控的环境

经典考题

【例-单选题】华蓓公司是 Y 市一家生产婴幼儿用品的企业。多年来公司在 Y 市婴幼儿用品市场拥有稳定的市场占有率。为了巩固其竞争优势，华蓓公司运用竞争性定价阻止竞争对手进入其经营领域，并实施有利于保持高效率的“机械式”组织机制。华蓓公司所采取的组织的战略类型属于（　）。

A.防御型战略组织

B.开拓型战略组织

C.反应型战略组织

D.分析型战略组织

答案：A

解析：“为了巩固其竞争优势，华蓓公司运用竞争性定价阻止竞争对手进入其经营领域，并实施有利于保持高效率的‘机械式’组织机制”表明华蓓公司所采取的是防御型战略组织，选项 A 正确。

【例-单选题】甲公司的主营业务是生产、销售体育运动器材，从去年起，该公司在保留原有业务的同时寻找新的市场机会，开发出适合个人使用的运动健康补测仪并尝试性投放市场，该仪器可随时把使用者在运动中的有关生物指数显示并记录下来，从而帮助使用者了解自己的健康状况并选择适当的运动方式，甲公司适宜采取的组织战略类型是（　）。

A.开拓型战略组织　　B.创新型战略组织

C.反应型战略组织　　D.分析型战略组织

答案：D

解析：分析型组织在定义开创性问题时，综合了防御型战略组织和开拓型战略组织这两种组织的特点，即在寻求新的产品和市场机会的同时，保持传统的产品和市场。甲公司在保留原有业务的同时寻找新的市场机会，开发出适合个人使用的运动健康补测仪并尝试性投放市场符合分析型战略组织。

【例-单选题】在以下 4 种组织类型中，不能对环境变化和不确定性做出适当反应、总是处于不稳定状态的是（　）。

A.防御型战略组织

B.开拓型战略组织

C.反应型战略组织

D.分析型战略组织

答案：C

解析：反应型组织在对其外部环境的反应上采取一种动荡不定的调整模式，缺少在变化的环境中随机应变的机制。它往往会对环境变化和不确定性做出不适当的反应，随后又会执行不力，对以后的经营行动犹豫不决。结果，反应型组织永远处于不稳定的状态。

【例-单选题】甲公司是研发音乐耳塞的企业，其近期面向舞台表演者和音乐发烧友推出的 3 款“入耳型”音乐耳塞产品，虽然外形并不时尚，但凭借着先进的音频技术和舒适的佩戴感觉，得到了客户的认可。甲公司决定不断完善 3 款产品的制造工艺技术，降低产品成本并提高产品质量，从而能够继续保持这一部分耳塞市场份额。甲公司宜采取的组织战略类型为（　）。

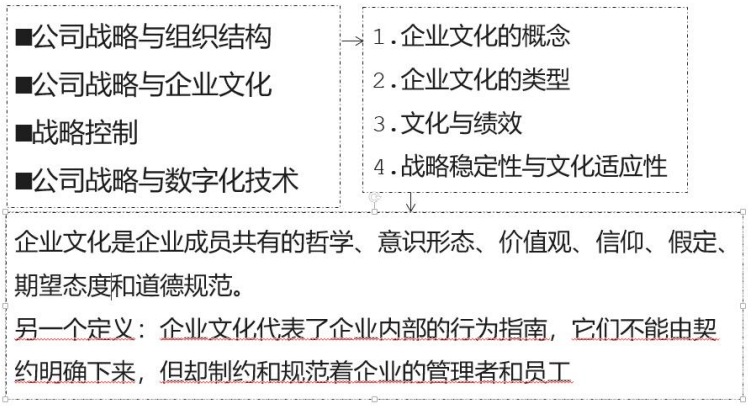
A.防御型战略组织　　B.开拓型战略组织

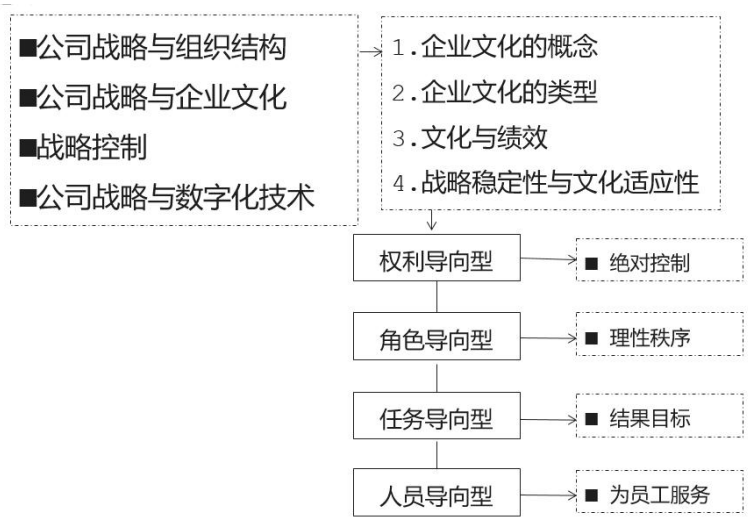
C.分析型战略组织　　D.反应型战略组织

答案：A

解析：防御型组织主要是要追求一种稳定的环境，试图通过解决开创性问题来达到自己的稳定性。从防御型组

织的角度来看，所谓开创性问题就是要创造一个稳定的经营领域，占领一部分产品市场，即生产有限的一组产品，占领整个潜在市场的一小部分。在这个有限的市场中，防御型组织常采用竞争性定价或高质量产品等经济活动来阻止竞争对手进入它们的领域，保持自己的稳定。选项 A 正确。





【例-单选题】格朗公司是一家从事环境艺术的企业。该公司的业务以创意为核心，员工根据个人的爱好、专长和成长需要，自主选择从事建筑设计、室内装潢、城市雕塑和壁画制作等工作，公司则为员工的工作需要提供必要的服务。格朗公司的企业文化类型是（　）。

A.权力导向型

B.角色导向型

C.人员导向型

D.任务导向型

答案：C

解析：“员工根据个人的爱好、专长和成长需要，自主选择从事建筑设计、室内装潢、城市雕塑和壁画制作等工作，公司则为员工的工作需要提供必要的服务”属于人员导向型，在人员导向型文化下的企业存在的目的主要是为其成员的需要服务，企业是其员工的下属，企业的生存也依赖于员工。选项 C 正确。

【例-单选题】志铭公司是一家小型咨询公司，有20多名员工，员工既负责从市场上承揽咨询项目，又根据自己的特长和爱好选择并完成咨询任务。公司为员工顺利开展工作提供必要的条件和服务。志铭公司企业文化的类型属于（　）。

A.人员导向型

B.权力导向型

C.任务导向型

D.角色导向型

答案：A

解析：“志铭公司是一家小型咨询公司，有20多名员工。员工既负责从市场上承揽咨询项目，又根据自己的特长和爱好选择并完成咨询任务。公司为员工顺利开展工作提供必要的条件和服务”表明志铭公司企业文化的类型属于人员导向型。

【例-单选题】丁国的S公司是一家全球500强企业，依靠严格的规章制度进行精细化管理，内部等级分明，决策权集中在上层，资历在员工晋升中发挥着重要作用，S公司的企业文化类型是（　）。

A.任务导向型

B.权力导向型

C.角色导向型

D.人员导向型

答案：C

解析：角色导向型这类文化一般是围绕着限定的工作规章和程序建立起来的，理性和逻辑是这一文化的中心，分歧由规章和制度来解决，稳定和体面几乎被看成与能力同等重要。这类结构十分强调等级和地位，权利和特权是限定的。本题中，该公司“依靠严格的规章制度进行精细化管理，内部等级分明，决策权集中在上层，资历在员工晋升中发挥着重要作用”符合角色导向型文化的特点。

【例-单选题】甲公司是一家关注于高科技移动领域的互联网公司。公司没有森严的等级制度，强调员工平等，崇尚创新，在处理多样化的问题时，鼓励员工跨部门合作，在工作中发挥自己的专长和创意，努力打造客户需要的产品。甲公司的企业文化类型属于（　）。

A.权力导向型

B.角色导向型

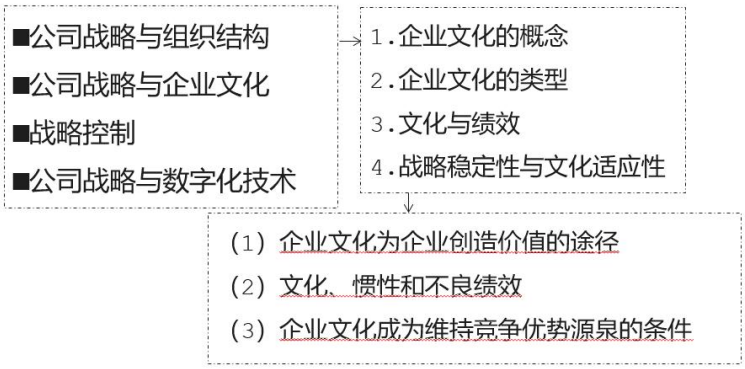
C.人员导向型

D.任务导向型

答案：D

解析：任务导向型企业强调的是速度和灵活性，专长是个人权力和职权的主要来源，并且决定一个人在给定情

景中的相对权力。这类文化常见于新兴产业中的企业，特别是一些高科技企业。本题中甲公司是高科技公司，在处理多样化的问题时，鼓励员工部门合作，这些都是任务导向型的特点。选项 D 正确。



（1）企业文化为企业创造价值的途径

（2）文化、惯性和不良绩效

（3）企业文化成为维持竞争优势源泉的条件

（1）企业文化为企业创造价值的途径

（2）文化、惯性和不良绩效

（3）企业文化成为维持竞争优势源泉的条件

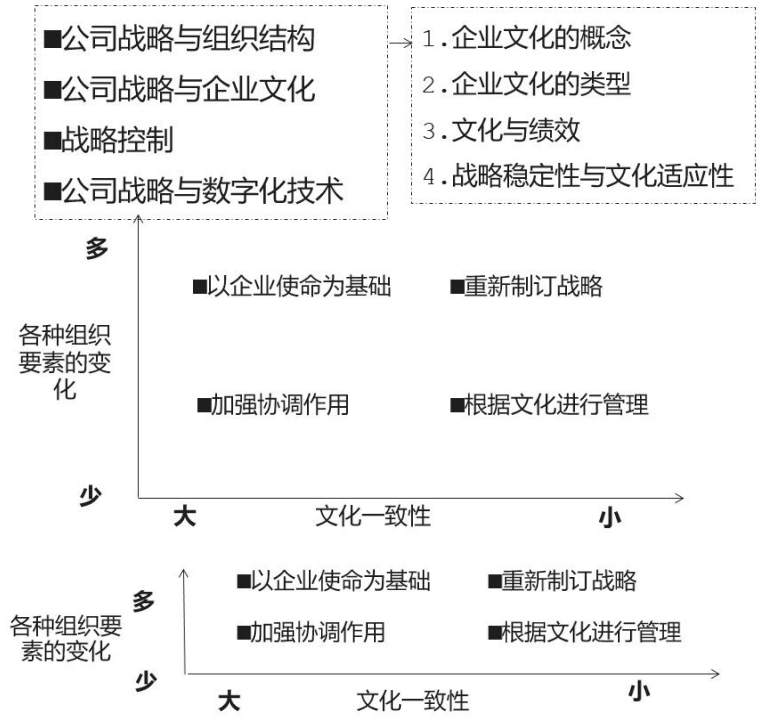
创造价值的途径	阐释
文化简化了信息处理	文化减少了企业内部对个人信息处理的要求，允许个人更好地把注意力集中于他们的本职工作
文化补充了正式控制	文化补充了正式的控制制度，减少了企业中监督个人的成本
文化促进合作并减少讨价还价成本	文化影响了企业中个人的偏好，使他们趋向于共同的目标，这就降低了企业中个人的谈判和讨价还价成本，并促进了更多协作行动的产生和发展

战略符合其环境的要求时，文化则支持企业的定位并使之更有效率；而当企业所面对的环境产生了变化，并显著地要求企业对此适应以求得生存时，文化对绩效的负面影响就变得重要起来。

首先，文化必须为企业创造价值。

其次，公司文化必须是企业所特有的。

最后，企业文化必须是很难被模仿的。



组织要素变化多＋潜在一致性大

1. 企业实施一个新战略时，重要的组织要素会发生很大变化，这些变化大多与企业目前文化有潜在的一致性。

2. 这种企业多是那些以往效益好的企业，可以根据自己的实力，寻找可利用的重大机会，或者试图改变自己的主要产品和市场，以适应新的要求。

3. 这种企业由于有企业固有文化的大力支持，实行新战略没有大的困难，一般处于非常有前途的地位。

4. 这种情况下，企业处理战略与文化关系的重点有以下几项：

①企业在进行重大变革时，必须考虑基本使命的关系；

②发挥企业现有人员在战略变革中的作用；

③在调整企业奖励系统时，必须注意与企业组织目前的奖励行为保持一致；

④考虑进行与组织目前的文化相适应的变革，不要破坏企业已有的行为准则。

1. 企业实施一个新的战略时，组织要素发生的变化不大，又多与企业目前的文化相一致。

2. 通常发生在企业采用稳定战略时。

3. 处在这种地位的企业应考虑两个主要问题：

①利用目前的有利条件，巩固和加强企业文化；

②利用文化相对稳定的这一时机，根据企业文化的需求，解决企业生产经营中的问题。

1. 企业实施一个新战略，主要的组织要素变化不大，但多与企业组织目前的文化不大一致。

2. 在这种情况下，企业可以根据经营的需要，在不影响企业总体文化一致的前提下，对某种经营业务实行不同的文化管理。

1.企业在处理战略与文化的关系时，遇到了极大的挑战。企业在实施一个新战略时，组织的要素会发生重大的变化，又多与企业现有的文化很不一致，或受到现有文化的抵制。对于企业来讲，是两难境地。

2.在这种情况下，企业首先要考察是否有必要推行这个新战略。如果没有必要，企业则需要考虑重新制定战略。

3.反之，在企业外部环境发生重大变化，企业考虑到自身长远利益，必须实施不能迎合企业现有文化的重大变革，企业则必须进行文化管理，使企业文化也做出相应重大的变化。

4.为了处理这种重大的变革，企业需要从四个方面采取管理行动：

①向全体员工讲明变革的意义。

②为了形成新的文化，企业要招聘或从内部提拔一批与新文化相符的人员。

③改变奖励结构，将奖励的重点放在具有新文化意识的事业部或个人的身上，促进企业文化的转变。

④设法让管理人员和员工明确新文化所需要的行为，形成一定的规范，保证新战略的顺利实施。

【例-单选题】越达公司是合成橡胶、合成树脂等石化类产业的龙头企业。2017 年，该公司启动新的战略变革，将公司在原产业领域积累的高分子技术应用到光化学和有机合成化学领域，使业务内容扩大到半导体制造材料、显示器材料等领域，同时进行了广泛的组织结构调整。此次战略变革得到公司上下一致认同和支持。该公司处理企业战略稳定性与文化适应性的关系时应（　）。

A.以企业使命为基础　B.加强协同作用

C.重新制定战略　　D.根据文化进行管理

答案：A

解析：“同时进行了广泛的组织结构调整”表明组织要素变化多，“此次战略变革得到公司上下一致认同和支持”表明潜在一致性大，组织要素变化多潜在一致性大，属于以企业使命为基础，选项 A 正确。

【例-单选题】2017 年，主营电子商城业务的鑫茂公司制定和实施了新零售战略，对原有业务进行了较大调整，建立了多家商品销售实体门店，线上线下业务协同开展。这一变革得到企业固有文化的支持。根据战略稳定性和文化适应性矩阵的要求，该公司在实施上述新战略时应（　）。

A.以企业使命为基础

B.加强协调作用

C.重新制定战略

D.根据文化进行管理

答案：A

解析：“对原有业务进行了较大调整，建立了多家商品销售实体门店，线上线下业务协同开展”说明组织要素的变化较大；“这一变革得到企业固有文化的支持”说明变革与现有文化潜在一致性较大。因此，应以企业使命为基础，选项 A 正确。

【例-单选题】甲公司是一家成功的家电企业，多年来致力于为消费者提供整套家电解决方案。随着互联网技术的兴起，公司于 2004 年制定并实施了进军智能家居领域的战略，通过建立“家庭网络标准产业联盟”，推出了一系列信息及多媒体共享的智能家居产品。同时，公司组织结构进行了重大改革，管理制度也作了相应调整，并与企业多年形成的文化保持了一致。根据战略稳定性与文化适应性矩阵的要求，甲公司在实施上述新战略时，应当（　）。

A.加强协同作用　　B.以企业使命为基础

C.根据文化进行管理　D.重新制定战略

答案：B

解析：以企业使命为基础：企业实施一个新的战略时，重要的组织要素会发生很大变化。这些变化大多与企业目文化有潜在的一致性。所以选项 B 正确。